



**Intervención del
Consejero Delegado del Grupo PRISA
Junta General Extraordinaria
Madrid, 5 de Diciembre de 2008**

Señoras y señores accionistas:

John Kennet Galbraith afirmó en su famosa *Historia de la Economía* que ésta “no existe aparte de la política, y es de esperar que así siga siendo en el futuro”. Tal aseveración, hecha desde un ámbito académico y en medio de un debate intelectual, mantiene toda su vigencia en nuestros días, abrumado como despierta el mundo cada mañana por la gravedad de la recesión que padece. La política, en sentido amplio, es inherente no solo a la economía de los países, sino a la de las empresas. En el caso de la nuestra, el aserto guarda un doble sentido pues se refiere no solo a la gobernanza interna, sino también a las peculiares características, políticas precisamente, que la actividad de los medios de comunicación conlleva.

Vaya por delante mi gratitud al Consejo de Administración y a su presidente por la confianza en mi depositada al encomendarme la presidencia de la Comisión Ejecutiva del Consejo. Semejante decisión responde a la necesidad de visualizar la unidad de acción y de decisión por parte de los máximos órganos ejecutivos de la sociedad, especialmente en momentos tan acuciantes como el que vivimos. La acepto, además, como una carga añadida, consciente de la responsabilidad que implica, y como un deber ineluctable ante los difíciles tiempos que corren. Y agradezco muy sinceramente a Ignacio Polanco los elogios por él vertidos sobre mí, a todas luces exagerados. Su parcialidad es sin embargo disculpable, toda vez que constituye el fruto de una amistad mutua compartida durante largo tiempo.

La presente Junta General ha sido convocada, como bien ha explicado nuestro presidente, a fin de que los accionistas e inversores de Prisa otorguen al Consejo de Administración el mandato y los poderes necesarios para abordar el proceso de recapitalización del grupo y la reestructuración de su deuda. La fusión con Sogecable tiene que ver igualmente con el fortalecimiento de nuestra empresa, toda vez que, junto a las sinergias y ahorros que ha de generar, permitirá hacer frente de manera más holgada a nuestras obligaciones financieras.

Celebramos esta reunión en medio de las turbulencias desatadas en los mercados mundiales, que han perjudicado seriamente el crecimiento de la economía real y llevado a muchas empresas, a sectores enteros de la producción, y aun a países determinados, al borde de la quiebra. No incurriré, empero, en la ingenuidad de echar la culpa “al otro” - si culpa existe- a la hora de analizar nuestros problemas. El nivel de deuda en el que Prisa ha incurrido se debe a decisiones tomadas por nosotros desde hace más de tres años. El acierto o error de dichas decisiones está sometido a crítica. Pero resulta imposible prescindir en el análisis del cambio de viento ocurrido en la meteorología económica mundial y de las dificultades experimentadas por el sistema de pagos para mantener un nivel de liquidez mínimo que garantice el normal funcionamiento de la producción. Podíamos haber previsto, muchos lo hicieron, las dificultades creadas en algunos países por las llamadas burbujas inmobiliarias. Nadie esperaba sin embargo que se desatara el pánico hasta conducir a la recesión a la mayoría de las economías

desarrolladas. La combinación de un gran número de factores adversos hizo que, especialmente a partir del mes de mayo pasado, la contracción de la demanda interna, el aumento del paro y las dificultades de muchas empresas derivaran en una disminución de la inversión publicitaria como no se conocía en décadas. Al tiempo, se produjo una escasez en los mercados crediticios –el famoso *credit crunch*– ya que los bancos encaraban serias dificultades a la hora de colocar o renovar sus emisiones. Ante las malas perspectivas del mercado publicitario las empresas de *media* han sido muy castigadas por los inversores, inmersos en un proceso de desapalancamiento acelerado y sin matices, que ha perjudicado el valor de las compañías con alto nivel de deuda. Por último, la marca España, tan de moda durante los últimos decenios, ha terminado siendo penalizada por los analistas, convencidos de que el tamaño de nuestra burbuja inmobiliaria y la poca flexibilidad de nuestra economía frente a las crisis harán más difícil, lenta y compleja su recuperación. Estas consideraciones, mucho más que las tonterías y patrañas difundidas por Internet y aireadas por algunos de nuestros competidores, explican que la caída del precio de las acciones de Prisa sea incluso superior al muy importante desplome de las cotizaciones en todas las bolsas y en todos los sectores. Dicha caída se ha visto influida además, con probabilidad, por el deseo de debilitarnos en un momento crucial de nuestra historia. De todas maneras hace ya meses que los valores bursátiles no reconocen en absoluto ni los fundamentos reales de las compañías cotizadas ni sus expectativas de futuro. Responden más bien a movimientos especulativos de parecido porte a los que han llevado al desastre a la economía mundial. Es por eso urgente revisar el funcionamiento de los organismos reguladores, incapaces hasta ahora de vigilar como es debido la transparencia y coherencia del funcionamiento de los mercados.

La deuda de Prisa es correlativa al extraordinario crecimiento de la compañía durante esta década. El grupo ha más que triplicado su tamaño desde que salió a Bolsa en el año 2000; desde esa fecha hasta nuestros días ha repartido 232 millones en dividendos, ha tenido que hacer frente a la fusión de las dos plataformas de televisión de pago de satélite y ha invertido solo en adquisiciones casi 4.900 millones de euros, a los que habría que añadir 1.290 millones más en inversiones recurrentes. Todo ello lo hizo sin ningún refuerzo de los fondos propios, en medio de un clima de dinero abundante y barato, en el que las instituciones financieras hacían cola frente a las sedes de las empresas incitándolas a contraer más y más préstamos a tipos de interés prácticamente negativos. En medio de esas circunstancias, Prisa incurrió en una deuda considerable, cuyo origen y estructura es preciso explicar. Se compone de tres créditos diferentes, dos sindicados y un préstamo puente. Uno de los primeros está suscrito por Sogecable, con motivo de la fusión entre Vía Digital y Canal Satélite digital, decidida en un momento en el que la presión política del gobierno Aznar sobre la compañía se hacía cada vez más visible y en un entorno muy hostil para las actividades del grupo. O sea que, de los casi 5.000 millones de endeudamiento consolidado a fecha de hoy, mil millones, prácticamente, corresponden a Sogecable y sirvieron para financiar el costo, muy elevado, de la fusión entre las dos plataformas de

satélite. Tras esa fusión, Prisa, accionista minoritario de Sogecable, vio reducida su posición a poco más del 16 por ciento. Ese extremo debilitamiento en el seno de una sociedad creada por nosotros, y de extraordinario éxito en el mercado, justificó la decisión de lanzar una oferta parcial sobre Sogecable en 2006, que costó en números redondos casi mil millones de euros y se hizo a un precio de 37 euros por acción. En ese año, también nos hicimos con el control de la portuguesa Media Capital, viéndonos igualmente obligados a lanzar una oferta por el cien por cien de esa empresa, por un monto total de más de 600 millones de euros. Dichas operaciones se hicieron mediante el recurso al crédito, sin apelación al mercado y en un entorno que castigaba el valor de las empresas poco apalancadas. Meses antes de lanzar la OPA obligatoria sobre Sogecable, nuestra deuda consolidada estaba entorno a 2.800 millones de euros, lo que equivalía a un múltiplo de 4,8 veces ebitda. A nadie le parecía un guarismo exagerado y la acción cotizó en agosto de 2007 a cerca de 17 euros. Un crédito puente suscrito con seis bancos, por valor de 1900 millones de euros sirvió para financiar la oferta final sobre Sogecable. Nuestra ocupación de esta empresa y nuestra expansión en Portugal respondían a una estrategia de desarrollo que sigue hoy vigente: el crecimiento en el mercado audiovisual y la expansión en los territorios lusófonos, después de los éxitos cosechados en Brasil por nuestra división educativa.

En lo que concierne al sector audiovisual pretendíamos y pretendemos centrarnos en la producción de contenidos, apoyándonos en una red de distribución potente y manteniendo nuestro objetivo de acceder al mercado global con marcas globales, experiencia que ya hemos tenido en radio. En el conjunto de dichos planes, el futuro de la de televisión de pago, con ser uno de los activos más valiosos del grupo, se ubica con dificultades. No teníamos, ni tenemos, capacidad financiera, técnica, o un control suficiente de los derechos de emisión que nos permitan ser operadores globales en dicho sector. Por otra parte, nuestra plataforma de satélite posee un mayor valor en manos de las operadoras de telecomunicaciones, capaces de distribuir banda ancha y sumar su propio negocio al de distribución de contenidos de ocio y entretenimiento. Decidimos por eso desinvertir, una vez que habíamos recibido la licencia de explotación de Cuatro, y tras comprobar la avidez existente en el mercado por Digital+. Es natural, porque la empresa facturará en el presente ejercicio más de 1500 millones de euros y las previsiones respecto a su ebitda superan los 350 millones; genera una gran cantidad de caja y es un bocado apetecible, como digo, para muchos potenciales compradores, según pusieron de relieve las iniciales ofertas recibidas por ella.

Lanzamos la OPA sobre Sogecable, consecuencia obligada de nuestra toma de control de la compañía, a 28 euros por acción, un 24 por ciento más barata que la ejecutada un año antes. Los analistas e inversores se quejaron de lo que consideraban un precio bajo al que se aseguraba no acudiría prácticamente nadie. Un mes después comenzó la crisis económica general, que dio más tarde paso al desplome de las cotizaciones y a las prisas en el mercado por vender casi cualquier cosa a

cualquier precio. En definitiva, el nivel de endeudamiento de nuestro grupo no era, ni es, estructural. Responde a una transición concreta en el momento de reordenar nuestros activos audiovisuales, y nos vimos sorprendidos en mitad de la operación, como tantos otros, por la virulencia y duración de la crisis. Ningún pánico. Como resultado del proceso de venta abierto por nosotros, hemos avanzado en conversaciones con un consorcio liderado por Vivendi-Canal+ (Francia) en el que estaría Telefónica como socio, antes de entablar negociaciones formales para la venta de nuestra televisión de pago, y hemos recibido ofertas de otros operadores. Pero estén convencidos, señoras y señores accionistas, que no venderemos ni este ni ningún otro de los activos en los que prevemos desinvertir a precios que perjudiquen el valor de la compañía. Podemos y debemos hacer frente a nuestra situación financiera mediante otras soluciones que garanticen la estabilidad y permanencia de la misma. Contamos para ello con el apoyo de nuestros principales bancos financiadores y con inversores potenciales, con algunos de los cuales mantenemos desde hace meses negociaciones que se encuentran en muy avanzado estado.

En línea con lo dicho, solicitamos hoy deleguen en el Consejo de Administración la utilización de cuantos instrumentos sean precisos a la hora de refinanciar la compañía. El compromiso adoptado por nuestro presidente para proceder de forma que no se vea afectado el control patrimonial de la empresa constituye una seguridad añadida y un elemento de tranquilidad considerable para los equipos gestores y para los usuarios de nuestros medios.

Si nos mostramos confiados cara al porvenir es porque conocemos la fortaleza de nuestra empresa, capaz de resistir la crisis como ninguna otra del sector. Nuestras actividades, que tienen lugar en veinticuatro países, son todas ellas rentables. Somos líderes en la prensa diaria en España; en la televisión en abierto en Portugal; en la radio en España, Colombia y Chile; líderes en el mercado educativo en prácticamente todos los países de habla hispana y en Brasil; líderes en la televisión de pago; y contamos con más de veintidós millones de usuarios únicos de nuestros productos en la red. Todos nuestros negocios están en beneficio y contamos con marcas globales de la importancia y reconocimiento que tienen El País, Cuarenta Principales o Santillana. Esperamos cerrar este año con una facturación cercana a los 4.000 millones de euros y un ebitda de más de 900. En todos los rubros, facturación, ebitda y ebit, y pese a la profundidad de la crisis, Prisa batirá nuevamente records históricos en 2008. En términos de crecimiento orgánico, descontados los atípicos de los ingresos por la venta de los edificios, todavía el grupo aumentará este año casi un 2 por ciento en ingresos y mantendrá más de un 19 por ciento de margen bruto de explotación. Ello habla de la solidez de nuestras cuentas y de la capacidad de generación de caja del grupo, bases sobre las que ha de fundamentarse la nueva estructura accionarial y la recomposición de la deuda.

Las perspectivas para el año que viene, pese a la recesión, son igualmente promisorias. Aunque todavía no se han cerrado los presupuestos, proyectamos un descenso en los ingresos de apenas un dos por ciento y el mantenimiento, cuando menos, de los actuales márgenes de explotación. Todo eso en un entorno deteriorado que ha supuesto una disminución de recursos publicitarios durante este año, en las cuentas consolidadas del grupo, del entorno de un 4,5 por ciento. Las pérdidas publicitarias en medios como El País, que descenderá en 2008 un 20 por ciento en ingresos por dicho concepto, se ven compensadas en parte por el mejor comportamiento de nuestras radios en América y los crecimientos en Cuatro. Debido al liderazgo que ostenta en sus medios radiofónicos y en prensa, el grupo ha padecido, y padecerá, mucho menos que nuestros competidores las caídas del mercado. Al mismo tiempo, nuestra división de educación muestra un comportamiento consistente y anticíclico, lo mismo que las suscripciones a Digital+. Igualmente hemos sido capaces de mantener al alza la circulación de nuestras publicaciones, aumentando cuota de mercado pese a haber subido los precios de portada. Todo ello explica que en la actual configuración del grupo los ingresos por publicidad sean menos de un treinta por ciento del total, lo que nos hace sustancialmente diferentes respecto a otros competidores nuestros.

Pero sería un error menospreciar la profundidad y seriedad de la crisis, que no es coyuntural sino que afecta a los modelos de producción y distribución de bienes y servicios, al comportamiento del mercado global y también al futuro estructural de los medios de comunicación. Ni una sola de nuestras actividades va a dejar de verse afectada por la emergencia de las nuevas tecnologías, el comportamiento de los nuevos usuarios y la dimensión de los nuevos mercados. Los cambios que se vienen anunciando para el sector desde hace casi una década ya están aquí. Afectaron en su día de manera sustancial a la música, lo están haciendo a la radio y la televisión, impactarán en el sistema educativo y esta es la hora en la que la prensa diaria se ve sacudida por el nuevo paradigma. La crisis misma, en su origen financiero, tiene que ver con el devenir de unos mercados influidos por la extensión de las redes digitales y su capacidad de escapar a la regulación tradicional. Es verdad que no hay mal que cien años dure ni cuerpo que lo resista, según dice el refrán, pero sería absurdo comportarse como si nos encontráramos ante una crisis más del modelo de crecimiento capitalista, porque en realidad asistimos a un cambio del modelo mismo, que se manifiesta en las distorsiones y rarezas que todos conocemos. Faltaríamos a nuestras responsabilidades como administradores si nos limitáramos por eso a corregir errores puntuales, provocar arreglos concretos, guarecernos y esperar a que escampe la tormenta. Hay decisiones que debemos tomar de manera inmediata, por dolorosas que resulten. Pero debemos hacerlo en el marco de un plan y unos objetivos de más largo alcance, que den a nuestro grupo de empresas unas perspectivas de futuro a largo plazo tan sólido o más que la situación que ha mantenido durante las tres últimas décadas. Todas nuestras actuaciones a corto, desde la reestructuración patrimonial pasando por la refinanciación de la compañía y la reorganización de su gestión, tienen puestas a su vez la mirada en el mantenimiento del

liderazgo y la expansión de Prisa en los próximos años. Tenemos proyectos concretos, y sabemos cómo cumplirlos.

Por lo demás es necesario acometer medidas de austeridad y ahorro, con recortes sustanciales del gasto. Nos obliga a ello tanto nuestra situación financiera como la recesión económica. Esas medidas se concretarán en los presupuestos para 2009, pero ya podemos anunciar que, pese a los abultados resultados que acabo de predecir, he propuesto al Consejo de Administración que Prisa no pague dividendo con cargo al ejercicio actual. Quedarán congelados los salarios de los ejecutivos y directivos por encima de los ochenta mil euros de sueldo/bruto anual; se revisará el consumo de materias primas; cesarán en su actividad las operaciones en pérdida que no sean estratégicas; y continuaremos con el proceso de desinversión en filiales y empresas, estableciendo alianzas y compromisos similares a los ya ensayados en nuestra división de radio, mediante acuerdos que nos permitan a un tiempo reducir nuestro endeudamiento y aumentar nuestra capacidad de expansión. Nuestro propósito es implementar una reducción total del gasto corriente del cinco por ciento, con especial control sobre los gastos fijos de las diversas empresas y sin dañar la calidad de los productos de las mismas. No queremos que un plan de ahorro coyuntural perjudique el futuro de nuestra sociedad, cuyo éxito está basado en la excelencia de los contenidos que genera. También nos esforzaremos por mantener el máximo nivel de empleo, en la seguridad de que los sindicatos y los representantes de los trabajadores colaborarán a este respecto con los responsables de la gestión. De igual forma, nos aprestamos a sentar las bases estructurales de los nuevos modelos de negocio, con especial énfasis en las tecnologías avanzadas y el desarrollo de la sociedad digital. Han pasado los tiempos en que periódicos y otros medios de comunicación constituían grandes conglomerados industriales, verticalmente integrados en la producción. Para sobrevivir, para crecer y desarrollarse, son precisas estructuras más flexibles y dinámicas que las que ahora mantenemos y cuya prolongación en el tiempo no haría sino perjudicar el comportamiento de las empresas y la seguridad en el empleo de quienes trabajan en ellas.

Abordaremos también una reorganización de la gestión del grupo con un responsable único al frente de cada división, con políticas integradas a nivel corporativo y con reducción de gastos suntuarios e improductivos. Estos planes se verán facilitados por la fusión de Sogecable y Prisa. A este respecto esperamos obtener considerables ahorros mediante el establecimiento de un solo centro corporativo, la desaparición de duplicaciones en los órganos de gestión y el impulso de las sinergias entre las diversas actividades audiovisuales (Cuatro, TV1, NBP y Plural, fundamentalmente). La suma de Prisa y Sogecable contribuye a la creación de un extraordinario e inimitable grupo de medios, sin comparación posible en el universo hispanoparlante. Similar proceso seguiremos en la prensa, unificando servicios y sistemas que permitan a nuestras diversas publicaciones competir en los kioskos por la calidad de sus contenidos y no por el diverso y asimétrico tamaño de sus estructuras productivas. Radio y Educación vienen desde hace tiempo implementando

políticas similares pero merecerá en su caso especial atención el control de las operaciones en América Latina y la implantación de métodos más homogéneos y equiparables entre las empresas tradicionales y las de reciente creación o adquisición. La internacionalización de nuestras actividades demanda una reordenación organizativa que nos permita ahorrar recursos y mejorar su productividad.

Señoras y señores accionistas:

Un castizo que hoy nos escuchara podría resumir esta larga intervención en una sola y popular frase hecha: son malos tiempos para la lírica. Se equivocaría, sin embargo, de medio a medio. La lírica puede ser un buen negocio también en las fechas que corren, y eso viene demostrando, entre otras cosas, El País con su actual colección de poesía. Los tiempos son malos, en cambio, para la pasividad, fruto de la pereza, si no de la arrogancia o del infinito ego del que somos capaces quienes nos dedicamos a la comunicación. Cuando los medios se ven sometidos a la purga de realidad a la que el sector se ve abocado, y de cuyas consecuencias nos dan noticia los periódicos cada día, es preciso poner de relieve el papel singular que desempeñan nuestras actividades en la cultura, en la educación, en el ejercicio de la libertad de expresión y en la contribución a la formación de la opinión pública. Me confieso por eso más que escéptico frente a las demandas de algunos colegas nuestros en el sentido de que los gobiernos establezcan planes de salvamento o provean de milagrosos paracaídas a empresas como las nuestras. El rol fundamental que los medios de comunicación desempeñan en la democracia no precisa tanto de apoyos gubernamentales como de la desaparición de obstáculos e intervencionismos innecesarios. La mejor ayuda a nuestras empresas sería implantar el IVA 0 para los periódicos; coordinar las políticas educativas cuya fragmentación obliga a inversiones costosas e improductivas; eliminar por completo la financiación publicitaria de las televisiones públicas, estatales y autonómicas; limitar sus abusos presupuestarios en la concurrencia a la compra de derechos audiovisuales; implantar la transparencia en la comercialización de las retransmisiones deportivas; no pretender dar lecciones a Europa adelantando el llamado apagón digital dos años antes que el resto de los países de la Unión; renunciar al clientelismo en la concesión de licencias de radio y tv , estableciendo métodos y criterios objetivos al margen de la orientación editorial de los solicitantes; decretar el régimen de reciprocidad con nuestro país para las inversiones extranjeras; favorecer la difusión de la banda ancha a precios competitivos; luchar eficazmente contra la piratería y el abuso en la administración de los derechos de propiedad intelectual. Estos son algunos ejemplos de lo que puede hacerse en muy poco tiempo y prácticamente sin merma para el erario público. Sobre todo ello las autoridades encontrarían el consenso deseado entre los empresarios del sector, por muy furibunda que sea la competencia entre ellos. Y de su puesta en práctica se derivarían casi de inmediato efectos beneficiosos para el desarrollo de las empresas, la supervivencia de

muchas de ellas y el mantenimiento del empleo en momentos tan azarosos. Momentos en los que los medios de comunicación, halagados y perseguidos por los poderes de este mundo, resultan esenciales a la hora de convocar voluntades públicas y privadas, transmitir confianza y generar solidaridad, en medio del desastre social y económico que se avecina. Para ser útiles, para contribuir al bienestar de todos, necesitamos predicar con el ejemplo. Así seremos más eficientes y rentables, mejoraremos la retribución a nuestros accionistas, contribuiremos al mantenimiento del empleo y devolveremos a las comunidades de los países en los que trabajamos parte de los beneficios recibidos por nosotros de esas mismas sociedades. Vamos a hacerlo en defensa de un futuro que nos pertenece y por el que hemos laborado incansablemente miles de empleados y trabajadores de esta empresa durante más de treinta años.

Muchas gracias